

7. *Маршавін Ю.* Інституційна складова регулювання ринку праці і зайнятості населення // Економіка та держава. — 2004. — № 12. — С. 39—43.

8. *Норт Д.* Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. — 1997. — № 3. — С. 6—17.

9. *Осовий Г.В.* Наймані працівники та їхні професійні спілки як сторуна соціального партнерства. // Соціальне партнерство: Навчальний посібник / [ Бакуменко С. В., Левенець І. Є., Грибаков О. М. та ін.]. — К.: TACIS, ЦСД ім. В. Старосольського, 1999. — 300 с.

10. *Петюх В. М., Вонберг Т. В.* Підвищення достовірності оцінювання результатів діяльності центрів зайнятості // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. : Управління людськими ресурсами.

Metadata, citation and s

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University

11. *Чернейко Д. С.* Формирование рынка труда: опыт, проблемы. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. — 160 с.

12. *Шевченко Л.* Трансакційні витрати і поведінка суб'єктів ринку праці // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 6. — С. 3—9.

13. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, 1996. — 623 с.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2010 р.

УДК 331.584:355.55

**М. М. Медвідь**, канд. екон. наук, старш. наук. співроб.,  
Академія внутрішніх військ МВС України

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАНЬ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У МИРНИЙ ЧАС ЗА УМОВ ОБМЕЖЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ**

**АНОТАЦІЯ.** Обґрунтовано механізм забезпечення трудовими ресурсами військового формування у мирний час за умов обмеженого фінансування та трансформації держави відповідно до вимог ринкової економіки. Розглянутий механізм дає можливість уникати регіональних диспропорцій комплектування посад військовослужбовців контрактним способом.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Трудові ресурси, військові формування, комплектування за контрактом.

**АНОТАЦИЯ.** Обоснован механизм обеспечения трудовыми ресурсами военного формирования в мирное время для условий ограниченного финансирования и трансформации государства в соответствии к требованиям рыночной экономики. Рассмотренный механизм дает возможность избегать региональных диспропорций комплектования должностей военнослужащих контрактным способом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Трудовые ресурсы, военные формирования, комплектование по контракту.

*SUMMARY. The mechanism of supplying by human resources of military formation in a peace time for conditions of limited financing and state transformation into market economy is proved. The considered mechanism gives the chance to avoid regional disproportions complete of military staff in recruiting on the contract base.*

KEY WORDS. Human resources, military formations, recruiting on the contract base.

**Вступ.** У сучасних військових формуваннях світу застосовуються три способи комплектування: добровільний (контрактний), за призовом (військова повинність) та змішаний. Зміна способу комплектування військових формувань України з призовного на добровільний призвела до виходу їх частин та підрозділів на ринок праці для пошуку найманих працівників. Аналіз заповнення посад військовослужбовцями контрактним способом за 2002—2009 рр. [1, с. 35] свідчить про те, що Збройні Сили (ЗС) України, внутрішні війська (ВВ) МВС України та Державна спеціальна служба транспорту як роботодавці є неконкурентоспроможними. Процес переходу на комплектування посад військовослужбовців контрактним способом офіційно розпочався у 2002 р. [2] і мав завершитися до кінця 2010 р. Згідно з рішенням Ради національної безпеки і оборони України «Про невідкладні завдання щодо підвищення обороноздатності України», яке набрало чинності Указом Президента України, термін завершення переходу на контрактний спосіб комплектування продовжено до 2015 р. [3]. У зв'язку з цим є необхідність у розробленні та запровадженні механізму, який би дозволив шляхом взаємодії існуючих важелів з новими досягти ефективного залучення людського потенціалу держави для забезпечення військових формувань трудовими ресурсами.

**Постановка завдання.** Серед наукових праць, у яких досліджуються проблеми переходу військових формувань на контрактний спосіб комплектування, слід відзначити праці Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова [4], а також учених, які самостійно проводили дослідження: Г. Гозуватенка, О. Лойка, І. Печенюка, О. Разумцева [5], Л. Савченка та ін.

Проблемам використання трудових ресурсів присвячена значна кількість наукових праць відомих вітчизняних учених, зокрема Л. Антоненка, Д. Баби́ча, С. Баби́ча, Д. Богині, В. Гейця, А. Голікова, М. Доли́шнього, В. Оникі́енка, М. Туган-Барановського, М. Чумаченка та ін., що займаються проблемами економіки.

Проте питання щодо обґрунтування механізму забезпечення трудовими ресурсами військового формування у мирний час за умов обмежених фінансових ресурсів держави та її трансформації відповідно до вимог ринкової економіки практично не досліджені.

**Метою статті** є обґрунтування механізму забезпечення військового формування трудовими ресурсами у мирний час за умов обмеженого фінансування.

**Результати.** Військове формування — створена відповідно до законодавства України сукупність військових з'єднань і частин та органів управління ними, які комплектуються військово-службовцями і призначені для оборони України, захисту її суверенітету, державної незалежності і національних інтересів, територіальної цілісності і недоторканності у разі збройної агресії, збройного конфлікту чи загрози нападу шляхом безпосереднього ведення воєнних (бойових) дій [6, ст. 1]. Військовими формуваннями України є: Збройні Сили України, Державна прикордонна служба України, внутрішні війська МВС України, Служба безпеки України, війська Цивільної оборони України, Державна спеціальна служба транспорту, Служба зовнішньої розвідки України, Управління державної охорони України.

Для вирішення проблеми комплектування посад військовослужбовців контрактним способом необхідно дослідити методи і способи успішної роботи на ринку праці щодо залучення кадрів. Як переконує досвід іноземних держав, важливе значення має рекрутування (вербування) — залучення людей до військової служби за контрактом шляхом надання чіткого уявлення про військові професії та ясної перспективи кар'єрного зростання для забезпечення їх привабливості, конкурентоспроможності та успішності порівняно з пропозиціями інших роботодавців.

Наприклад, у США відбір кандидатів здійснюється постійно у пунктах вербування, що розташовані на всій території країни спеціально підготовленими сержантами-вербувальниками. У їхній роботі важливе значення мають прямі контакти і листування з потенційними кандидатами на посади військовослужбовців. За статистичними даними, для того щоб завербувати одного добровольця, необхідно підтримувати контакти з 24 кандидатами. Тому для укладання потрібної кількості контрактів близько 20 тис. вербувальників змушені кожного року працювати майже зі всією молоддю країни [5].

У ЗС України протягом 2008 р. створено 25 територіальних центрів комплектування (ТЦК) [7], на що держава виділила від-

повідні кошти [8], а за рахунок організаційно-штатних заходів — трудові ресурси. ТЦК могли б комплектувати й інші військові формування, проте відповідно до теорії конкуренції це неможливо. В інших військових формуваннях заходи, пов'язані із створенням вербувальних підрозділів (підрозділів пошуку найманих працівників), не фінансуються, і їм необхідно самостійно шукати ресурси для цього.

Як показали дослідження [4; 9], рівень життя населення впливає на стан наймання на військову службу і має регіональні відмінності. Саме тому вербувальні підрозділи, насамперед, необхідно розміщувати у регіонах з найгіршими умовами щодо пошуку найманих працівників.

За умов обмежених фінансових ресурсів треба визначати найбільш вагомі мотиваційні чинники підписання найманими працівниками контракту на військову службу (зокрема, у несприятливих для цього регіонах) і на основі відповідних даних розробляти та реалізовувати соціальну політику забезпечення військового формування трудовими ресурсами у мирний час.

З огляду на зазначене вище пропонується механізм забезпечення військового формування трудовими ресурсами у мирний час (рис. 1), складниками якого є:

- 1) обґрунтування необхідності і можливості створення підрозділів пошуку найманих працівників для військового формування;
- 2) обґрунтування місць дислокації (розміщення) підрозділів пошуку найманих працівників для військового формування;
- 3) удосконалення соціальної політики, спрямованої на забезпечення військового формування трудовими ресурсами у мирний час у найменш сприятливих для цього регіонах.

Розглянемо кожний складник механізму більш детально — за етапами реалізації.

1.1. *Обґрунтування необхідності і можливості створення підрозділів пошуку найманих працівників для військового формування.* Необхідність створення таких підрозділів зумовлена потребою забезпечення трудовими ресурсами, постійною плінністю кадрів та неможливістю збільшення видатків з державного бюджету на підвищення грошового утримання військовослужбовців. Крім того, треба переконатись у тому, що робота подібних підрозділів є ефективною, шляхом дослідження за допомогою позитивного методу на прикладі досвіду зарубіжних військових формувань, а також аналізуванням роботи існуючих ТЦК ЗС України і проведенням відповідного експерименту у ВВ МВС України.

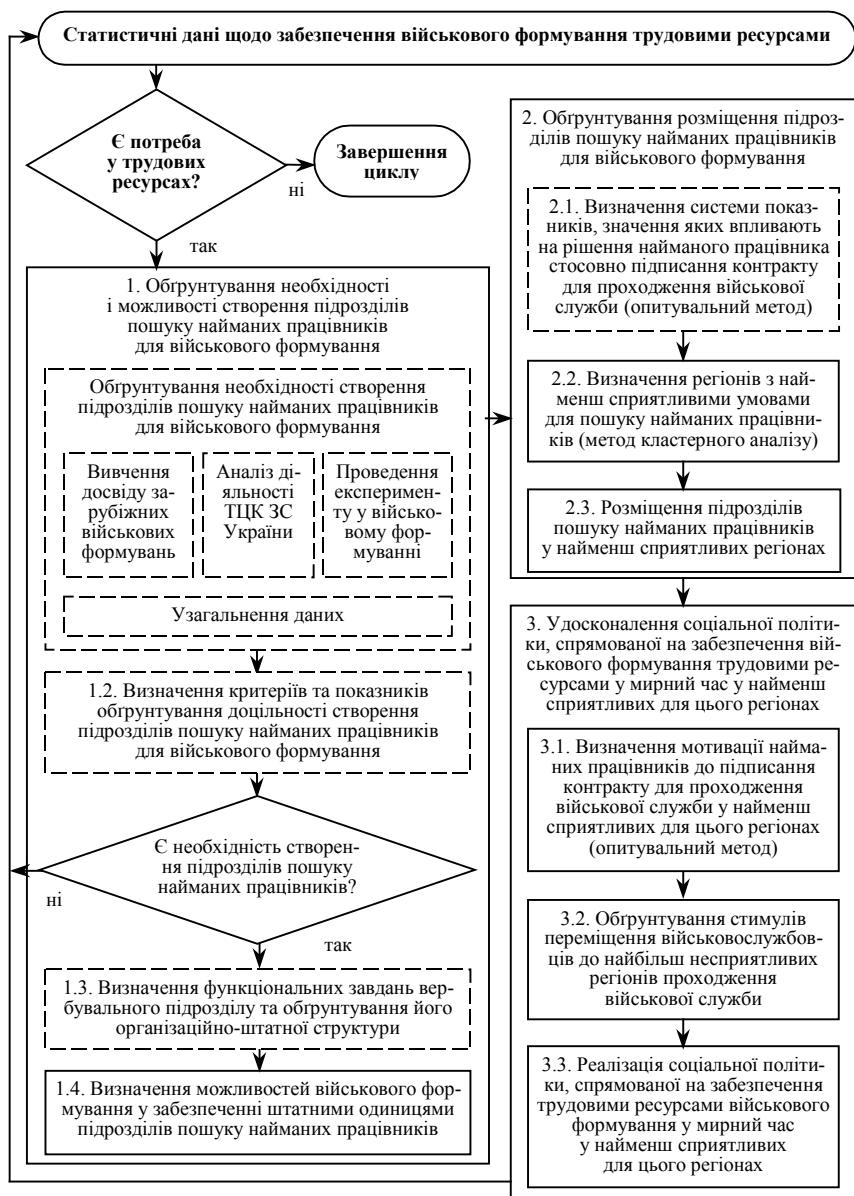


Рис. 1. Механізм забезпечення військового формування трудовими ресурсами у мирний час за умов обмеженого фінансування (пунктирною лінією позначено елементи механізму, які не повторюються у другому та наступних циклах)

1.2. *Визначення критеріїв та показників обґрунтування доцільності створення підрозділів пошуку найманих працівників для військового формування.* Одним з таких критеріїв може бути оцінювання ефективності роботи вербувального підрозділу шляхом порівняння значення показника «кількість найманих працівників, які підписали контракт для проходження військової служби протягом певного періоду» з пороговим. За умови, що значення згаданого показника є менше, ніж порогове, робота вербувального підрозділу є неефективною і немає необхідності його існування. Необхідно провести розрахунки для визначення порогового значення наведеного показника.

1.3. *Визначення функціональних завдань вербувального підрозділу та обґрунтування його організаційно-штатної структури.* У профорієнтаційній роботі ніхто не зможе переконливіше розповісти про особливості служби військовослужбовця за контрактом, ніж він сам. З урахуванням досвіду зарубіжних країн [5] і кадрової політики військових формувань України, що спрямована на підвищення статусу сержанта, пропонуємо до структури вербувального підрозділу ввести військові посади і призначати на них сержантів. Як варіант це може бути вербувальне відділення на базі однієї з військових частин, розташованих у певному регіоні. Очолювати такий підрозділ повинен офіцер.

Організація процесу вербування потребує спеціальної підготовки. Офіцери-вербувальники повинні пройти навчання за спеціальністю «менеджмент персоналу», а сержанти — перепідготовку на відповідних спецкурсах. Серед вищих військових навчальних закладів України для цього найбільш адаптована Академія внутрішніх військ МВС України, яка готує спеціалістів з менеджменту. Цей заклад міг би виконувати відповідні замовлення і для інших військових формувань.

До функціональних завдань вербувальників входить безпосереднє спілкування та листування (зокрема через Internet) з потенційними кандидатами на проходження військової служби. Потребують окремого розгляду методи та способи такої роботи. Дослідження, проведені соціальною службою Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова 11—17 квітня 2008 р., показали, що за віковою ознакою найвищу готовність до служби за контрактом демонструють молоді люди віком 18—29 років [4, с. 2]. Зважаючи на цей факт та проведені відповідні дослідження [10], до способів роботи офіцера-вербувальника можна віднести викладання в середніх школах та навчальних закладах I–II рівнів акредитації предмета «Захист вітчизни».

1.4. *Визначення можливостей військового формування у забезпеченні штатними одиницями підрозділів пошуку найманих працівників.* Завдання військових формувань, методи і способи їх виконання можуть впливати на зміну службового навантаження підрозділів. У разі його зменшення можна виділити штатні одиниці для створення вербувальних підрозділів. Для ВВ, які постійно виконують службово-бойові завдання у мирний час, службове навантаження може й не змінюватись. У такому випадку доцільно розглядати організаційно-штатні заходи щодо перерозподілу штатних одиниць лише з підрозділами по роботі з особовим складом.

2.1. *Визначення системи показників, значення яких впливають на рішення найманого працівника стосовно підписання контракту на проходження військової служби.* Чинниками, що впливають на мотивацію найманих працівників до вибору військової служби за контрактом, є такі:

- низький рівень трудових доходів населення, необґрунтована їх диференціація залежно від сфери діяльності;

- прагнення роботодавців недержавного сектора економіки досягнути конкурентних переваг у бізнесі будь-якою ціною;

- відмінності у рівнях соціальних стандартів та умов життя населення сусідніх країн, що формує напрями міграційного руху населення.

Результати згаданого вище дослідження [4, с. 2] показали, що найвищим є рівень готовності до служби за контрактом на Заході і в Центрі країни (64 і 61 % відповідно), найнижчим — на Сході (50 %); вищим — серед чоловіків (68 % проти 48 % серед жінок).

Умовний рейтинг «дуже значущих» переваг військової служби, що складений за результатами опитування осіб вікової групи «потенційних контрактників», тобто молоді віком 18—29 років, такий:

- рівень зарплати вищий, ніж можна отримати на іншій роботі (70,1 %);

- перспектива отримання житла (59,5 %);

- можливість здобути безоплатну вищу освіту (47,9 %);

- можливість користуватися різними пільгами (43,9 %).

Стосовно інших переваг думки молодих людей поділилися між «дуже значущо» і «певною мірою значущо». Це такі переваги:

- можливість реалізувати себе (43,5 і 41,7 % відповідно);

- можливість здобути спеціальність, необхідну в цивільному житті (40 і 43,5 %);

- почуття гордості за виконання обов'язку захисту Батьківщини (40 і 39,6 %);

- цікава професія (36,8 і 40,4 %);

— повага рідних, близьких, друзів (38,5 і 39,4 %).

До найбільш значущих недоліків військової служби молоді люди віднесли:

— недостатнє грошове утримання (78,7 %);

— відсутність належних житлових умов (58,2 %).

Під час проведення соціальних досліджень [9] було визначено основні показники мотивації призову на військову службу за контрактом: відношення грошового забезпечення військовослужбовця за контрактом до середньої заробітної платні; частка безробітних у загальній величині до економічно активного населення; стан забезпечення службовим житлом військовослужбовців; витрати на нерухомість (оренда та купівля житла); географічне розташування регіону поряд з більш соціально-економічно розвинутою країною.

*2.2. Визначення регіонів з найменш сприятливими умовами для пошуку найманих працівників.* Результати дослідження [9] дають підстави стверджувати, що мотивація найманих працівників до військової служби за контрактом має регіональні особливості, які проявляються у диспропорціях значень розглянутих соціально-економічних показників.

Застосування методу кластерного аналізу щодо порівнювання регіонів між собою за значеннями згаданих показників дає можливість визначити регіони з найменш сприятливими умовами пошуку найманих працівників для комплектування посад військовослужбовців. Станом на початок 2008 р. до таких регіонів належали Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Київська області та автономної республіки Крим.

Значення соціально-економічних показників регіонів під впливом різних економічних та політичних чинників можуть змінюватися. Тому такі дослідження необхідно проводити періодично.

*2.3. На розміщення підрозділів пошуку найманих працівників у найменш сприятливих регіонах* впливають чинники: 1) кількість створених вербувальних підрозділів; 2) рейтинг регіонів за найменш сприятливими умовами пошуку найманих працівників. У разі, якщо на період прийняття рішення рейтинг регіонів не змінився, вербувальні підрозділи необхідно розміщувати у такій послідовності: перший — у Київській області, другий — у Донецькій, третій — у Дніпропетровській, четвертий — в АР Крим, п'ятий — у Запорізькій.

У внутрішніх військах МВС України перші чотири вербувальні підрозділи будуть розміщені у місцях дислокації управлінь територіальних командувань (ТрК) (Північного, Східного, Центрального та Кримського відповідно), що дає можливість провести



організаційно-штатні заходи у межах ТрК. Цей процес буде менш помітний, якщо враховувати відношення штатної чисельності частин ВВ регіону до штатної чисельності вербувального підрозділу порівняно з іншими регіонами.

3.1. *Визначення мотивації найманих працівників до підписання контракту для проходження військової служби у найменш сприятливих для цього регіонах.* У результаті проведених досліджень [11] виявлено, що вирішальним мотивом для призову на військову службу за контрактом у регіонах з найменш сприятливими умовами для цього є можливість здобути безоплатну вищу освіту, що суттєво відрізняється від умовного рейтингу «дуже значущих» переваг військової служби загалом узятих усіх регіонів України [4]. Отже, необхідно проводити додаткові дослідження з метою виявлення мотивації найманих працівників до підписання контракту для проходження військової служби у найменш сприятливих для цього регіонах.

3.2. *Обґрунтування стимулів переміщення військовослужбовців до найбільш несприятливих регіонів проходження військової служби.* Експерти Національної жандармерії Франції, проводячи свої спостереження за діяльністю ВВ МВС України відповідно до проекту Твінінг «Впровадження та розвиток управління якістю в українській міліції», звернули увагу на необхідність створення на регіональних та державному рівнях системи оцінювання потреб особового складу. На їх думку, отримана інформація дасть можливість здійснювати організоване переміщення військовослужбовців до регіонів з неукомплектованими військовими частинами для подальшого проходження служби. Такому переміщенню сприятимуть заохочувальні заходи, які необхідно розробляти та запроваджувати [12, с. 20].

Наприклад, стимулюванням переміщення військовослужбовців до найбільш несприятливих регіонів для проходження військової служби може бути поліпшення стану забезпечення житлом (зокрема службовим). Для цього фінансові ресурси військового формування, які призначені на закупівлю житла, будівництво гуртожитків, необхідно направляти, у першу чергу, до військових частин визначених регіонів.

3.3. *Реалізація соціальної політики, спрямованої на забезпечення трудовими ресурсами військового формування у мирний час у найменш сприятливих для цього регіонах.* Обґрунтовані стимули переміщення військовослужбовців до найбільш несприятливих регіонів для проходження військової служби та заходи, спрямовані на поліпшення стану забезпечення трудовими ресурсами військових формувань, необхідно затверджувати законодавством.

**Висновки.** Обґрунтований механізм забезпечення трудовими ресурсами військового формування у мирний час має циклічний характер, що дає можливість уникати регіональних диспропорцій комплектування посад військовослужбовців контрактним способом. Реалізація цього механізму сприятиме збільшенню кількості військовослужбовців за контрактом у військовому формуванні без залучення значних коштів з бюджету, що на сьогодні є актуальним.

Надалі потребує більш детальних досліджень кожен етап запропонованого механізму забезпечення трудовими ресурсами військового формування у мирний час.

### **Література**

1. Медвідь М. М. Методологічні засади формування ринку праці військовослужбовців: соціально-економічна сутність, критерії та принципи виокремлення / М. М. Медвідь // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. — 2010. — № 884. — С. 31—38.

2. Про Державну програму переходу Збройних Сил України до комплектування військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом : указ Президента України від 17.04.2002 р. № 348/2002. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 26 вересня 2008 р. «Про невідкладні завдання щодо підвищення обороноздатності України» : указ Президента України від 10.01.2009 р. № 2/2009. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

4. Професіоналізація української армії: громадська думка // Додаток до журналу «Національна безпека і оборона». — 2008. — № 5. — 12 с.

5. Разумцев О. Г. Комплектування Збройних Сил України: досвід, проблеми, перспективи / О. Г. Разумцев // Стратегічна панорама. — 1998. — № 3—4. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/book/panorama/razum.htm>

6. Про оборону України : закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 9. — Ст. 106.

7. Центри комплектування // Офіційний веб-сайт Центру комплектування ЗС України військовослужбовцями за контрактом. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://kontraktnik.mil.gov.ua/centers.php?lang=ua>

8. Про затвердження Положення про територіальний центр комплектування військовослужбовцями за контрактом : постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2007 р. № 1054. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

9. Медвідь М. М. Регіональні особливості мотивації призову на військову службу за контрактом у внутрішніх військах МВС України /

М. М. Медвідь // Збірник наукових праць НА ДПС України. — Хмельницький, 2008. — № 43. — Ч. II. — С. 219—222.

10. Медвідь М. М. Комплектування силових структур України військовослужбовцями за контрактом шляхом залучення офіцера до навчально-виховного процесу середньої школи / М. М. Медвідь // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». — 2009. — № 6. — С. 61—69.

11. Медвідь М. М. Безоплатна вища освіта — вирішальний мотив призову на військову службу за контрактом на сучасному етапі реформування внутрішніх військ МВС України / М. М. Медвідь // Збірник наукових праць НА ДПС України. — Хмельницький, 2008. — № 44. — Ч. II. — С. 182—185.

12. Emmanuel Fevre. Évaluation du système d'un déroulement de carrière sous-dossier troupes de l'intérieur d'Ukraine : compte-rendu de l'activité 3.3 du projet de jumelage, intitulé «Introduction et développement d'une gestion de qualité dans la police Ukrainienne». — Rapport TACIS UA/2007/PCA/JH/10, 2009. — p. 23.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2010 р.

УДК 331.101.3

**О. А. Мельникова,**

ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: МІФИ, РЕАЛЬНІСТЬ, НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

*АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена проблемам мотивації персоналу. Запропоновано нові напрями підвищення ефективності менеджменту на основі інноваційної моделі управління мотивацією персоналу, яка здатна забезпечити стійкий розвиток бізнесу та високу якість життя працівників.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** мотивація персоналу, управління, система, потенціал, організація.

*АННОТАЦИЯ. Статья посвящена проблемам мотивации персонала. Предложены новые направления повышения эффективности менеджмента на основе инновационной модели управления мотивацией персонала, которая может обеспечить устойчивое развитие бизнеса и высокое качество жизни работников.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** мотивация персонала, управление, система, потенциал, организация.